



**A relação existente entre o Capital Intelectual e a Satisfação do Cliente nas
Unidades Hoteleiras do Porto, Norte de Portugal e Galiza**

Hélder José Marques Caridade

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Viana do Castelo – Escola Superior de
Tecnologia e Gestão, para obtenção do Grau de Mestre em Gestão das Organizações,
Ramo de Gestão de Empresas

Orientadora: Prof. Doutora Helena Santos Rodrigues

Coorientador: Prof. Mestre Nino Fonseca

Viana do Castelo, outubro de 2013

**A relação existente entre o Capital Intelectual e a Satisfação do Cliente nas
Unidades Hoteleiras do Porto, Norte de Portugal e Galiza**

Hélder José Marques Caridade

Orientadora: Prof. Doutora Helena Santos Rodrigues

Coorientador: Prof. Mestre Nino Fonseca

Viana do Castelo, outubro de 2013

Resumo

O objetivo deste trabalho empirico é analisar a relação entre o capital intelectual e a satisfação do cliente nas unidades hoteleiras das regiões do Porto e Norte Portugal e da Galiza.

Nesse sentido, o estudo empírico incidiu sobre as unidades hoteleiras do Porto, Norte de Portugal e Galiza registadas nas bases de dados das Entidades Regionais de Promoção Turísticas competentes, constituindo assim um universo de estudo de 466 unidades.

Para a concretização do mesmo recoremos à realização de um inquérito por questionário com questões de resposta fechada. Para a sua elaboração utilizamos parte do questionário validado por Santos-Rodrigues et al. (2009), nomeadamente no que diz respeito às componentes do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional). A mensuração da satisfação dos clientes socorreu-se das avaliações dos clientes dos hotéis, avaliações essas disponiveis no sitio da internet da Booking (www.booking.com).

O procedimento para a seleção da amostra de estudo resulta das respostas obtidas que totalizaram 239 questionários, o que se traduz numa taxa de resposta de 51,29%.

O estudo realizado permitiu concluir que, individualmente consideradas, as três componentes do capital intelectual influenciam positivamente a satisfação dos clientes, nas unidades hoteleiras, Porto, Norte de Portugal e Galiza. Não obstante, a consideração, em simultâneo, destas três componentes revela que os fatores Eficácia dos mecanismos de participação (CE), Eficácia da função diretiva (CH), Colaboração com a envolvente externa e Relação com os extremos da cadeia de valor (CR) contribuem para explicar 54% da variabilidade na satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Capital Intelectual; Satisfação do Cliente; Hotelaria

Resume

El objetivo de este estudio empírico es analizar la relación entre el capital intelectual y la satisfacción del cliente en los hoteles de las regiones de Oporto, Norte de Portugal y Galicia.

En este sentido, el estudio se centró en las unidades hoteleras de Oporto, norte de Portugal y Galicia registradas en las bases de datos de las Entidades Regionales de Promoción Turística competentes, constituyendo así un universo de 466 unidades de estudio.

Para lograr los mismos eligimos llevar a cabo una encuesta con preguntas de respuestas cerradas. Para su elaboración se utilizó parte del cuestionario validado por Santos-Rodrigues et al. (2009), en particular con respecto a los componentes del capital intelectual (capital humano, capital estructural y capital relacional). La medición de la satisfacción del cliente fue alcanzada gracias a los comentarios de los mismo sobre los respectivos hoteles, estos resultados están disponibles en el sitio web de Booking.com (www.booking.com).

El procedimiento para la selección de los resultados viene dado por medio de las respuestas a los cuestionario; totalizando así 239 encuestas, lo que se traduce en una tasa de respuesta del 51,29%.

Com este estudio concluyó que, tomados individualmente, los tres componentes del capital intelectual, influyen positivamente en la satisfacción del cliente en los hoteles de Oporto, norte de Portugal y Galicia. No obstante, la consideración simultânea de estos tres componentes revela que los factores de Eficacia de los mecanismos de participación (CE), Eficacia de la función política (CH), Colaborar con el entorno exterior y la relación con los extremos de la cadena de valor (CR), ayudan a explicar el 54% de la variabilidad en la satisfacción del cliente.

Palabras clave: Capital Intelectual; Satisfacción de Clientes; Hosteleria

Abstract

In this subject we aim to present a study about hotels from all north of Portugal and Galiza, Spain.

All these companies are in a total of 466 and are registered in a office of Tourism Promotional Region.

There is a total of 466 companies, all registered at the office of Promotional Region Toursim

To achieve this answers, we have used a survey with closed answer questions. To prepare it we used part of the questionnaire validated by Santos-Rodrigues et al . (2009), in particular, human capital , structural capital and relational capital. The measurement of customer satisfaction was measured throught customer satisfation reviews of hotels that we can find on www.booking.com.

The selection of our study sample results from responses to questionnaires, in a total of 239, which means a response rate of 51.29 %.

This study concluded that, the three components of intellectual capital influence positively the customer satisfaction in hospitality of Porto , northern Portugal and Galicia, when we observe them individually. Nevertheless, these three components reveal that the effectiveness factor of participation mechanisms (EC) , Effectiveness of policy function (CH) Collaborate with the external environment and relationship with the extremes of the value chain (CR) contribute to explain 54 % of the variability in customer satisfaction .

Keywords: Intellectual Capital; Satisfaction ; Hospitality

Agradecimentos

Ainda que uma dissertação seja, pela sua finalidade académica, um trabalho individual, há contributos de natureza diversa, sem os quais a realização da mesma seria mais custosa. Nesse sentido, não posso deixar de expressar o meu reconhecimento a todos aqueles que, com o seu incentivo e amizade, com úteis propostas, ou na ajuda prestada nos momentos mais difíceis, contribuíram para a sua realização.

Assim, gostaria de deixar o meu muito obrigado:

- * Aos meus orientadores Prof. Doutora Helena Santos Rodrigues e ao Prof. Mestre Nino Fonseca pela sua total disponibilidade, orientação, espírito crítico, empenho demonstrados durante a elaboração desta investigação.
- * À Escola Superior de Tecnologia e Gestão por me ter facultado a frequência deste curso de mestrado e aos docentes das diversas disciplinas pelo seu profissionalismo e perfil humano e científico.
- * Aos gestores das empresas hoteleiras avaliadas, pela sua disponibilidade em responder aos inquéritos enviados.
- * À Entidade Regional Porto e Norte de Portugal, na pessoa do Senhor Leonel Franco pela disponibilização das bases de dados, das unidades hoteleiras.
- * À Gorete Santos e à Sílvia Nascimento pela ajuda, disponibilidade e amizade demonstradas.
- * À Cristina Poço e à Dayana Belgoderi, pela ajuda nas traduções do questionário e do resumo.
- * À turma de Gestão Hoteleiras Restauração e Bebidas 2012/2014, por toda a ajuda, disponibilidade e interesse demonstrados.

Uma última palavra para a minha família, de um modo especial para a minha mulher, Sofia pelo apoio, carinho e compreensão, e também para a minha filha, Beatriz, pelas muitas horas de ausência.

ÍNDICE

I. Introdução	11
II. A Relação entre o Capital Intelectual e a Satisfação do Cliente nas Unidades Hoteleiras	14
II.1. Capital Intelectual	14
II.1.1. Visão Geral do Conceito de Capital Intelectual.....	14
II.1.2. Componentes do Capital Intelectual.....	15
II.1.3. Interligação entre os Elementos do Capital Intelectual.....	18
II.2. Satisfação do Cliente	19
II.2.1. Visão Geral do Conceito de Satisfação do Cliente	19
II.2.2. A Satisfação Aplicada às Unidades Hoteleiras	20
II.3. Capital Intelectual e Satisfação do Cliente nas Unidades Hoteleiras	21
II.3.1. Nota Preambular	21
II.3.2. Modelo Conceptual e Derivação das Hipóteses	22
Fonte: Elaboração própria.....	23
III. Metodologia	24
III.1. Estratégia Empírica	24
III.2. Definição e Medição de Variáveis	25
III.3. Tratamento e análise de dados	26
IV. Apresentação e Discussão dos Resultados	27
IV.1. Caracterização da População e da Amostra.....	27
IV.2. Análises Fatorial e de Fiabilidade	29
IV.2.1. Capital Humano.....	29
IV.2.2. Capital Estrutural	32

IV.2.3. Capital Relacional.....	34
IV.2.4. Análise de Fiabilidade.....	36
IV.3. Análise da Relação entre o Capital Intelectual e a Satisfação.....	36
IV.3.1. Capital Humano e Satisfação.....	36
IV.3.2. Capital Estrutural e Satisfação	39
IV.3.3. Capital Relacional e Satisfação.....	41
V.3.4. Capital Intelectual e Satisfação.....	43
V. Conclusão	48
Bibliografia	52
Anexos.....	58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Conceptual

Figura 2. Caracterização das unidades hoteleiras por categoria

Figura 3. Modelo Final

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Critérios de Satisfação	28
Tabela 2. Análise Fatorial do Capital Humano	29
Tabela 3. Análise Fatorial do Capital Estrutural	32
Tabela 4. Análise Fatorial do Capital Relacional.....	34
Tabela 5. Fiabilidade.....	36
Tabela 6. Modelo de Regressão entre o Capital Humano e a Satisfação.....	37
Tabela 7. Modelo de Regressão entre o Capital Humano, a Categoria e Localização e a Satisfação	38
Tabela 8. Modelo de Regressão entre o Capital Estrutural e a Satisfação	39
Tabela 9. Modelo de Regressão entre o Capital Estrutural, a Localização e Categoria e a Satisfação	40
Tabela 10. Modelo de Regressão entre o Capital Relacional e a Satisfação.....	41
Tabela 11. Modelo de Regressão entre o Capital Relacional, a Localização e a Categoria e a Satisfação	42
Tabela 13. Modelo de Regressão entre o Capital Intelectual e a Satisfação	43
Tabela 14. Modelo de Regressão entre o Capital Intelectual, a Localização e a Categoria e a Satisfação	45

I. Introdução

Este trabalho tem como objetivo analisar a relação entre o capital intelectual e a satisfação do cliente nas unidades hoteleiras das regiões do Porto e Norte Portugal e da Galiza. Para o efeito, propomo-nos medir as várias dimensões do capital intelectual nos estabelecimentos hoteleiros das regiões seleccionadas e, através de um modelo estatístico, avaliar a existência (ou não) de uma relação entre o capital intelectual e um indicador do grau satisfação do cliente.

Oferecer serviços de qualidade aumenta a satisfação dos clientes, sendo a satisfação determinante para o incentivo de melhores práticas laborais (Ramsaran-Fowdar, 2007). Quando os clientes estão satisfeitos, têm o poder de fazer, sem qualquer custo, publicidade ao serviço prestado sendo esta uma forma gratuita e vantajosa para a instituição angariar novos clientes. No entanto, no lado oposto, a insatisfação dos clientes e um baixo nível de qualidade de serviço poderá ter como efeito um comportamento desfavorável. Face a isto, atualmente tanto os gestores como os investigadores têm-se empenhado em compreender a forma como os clientes percebem a qualidade do serviço, bem como a forma como essas percepções se transformam em satisfação.

As rápidas mudanças na sociedade atual exigem o adequado investimento, por parte das empresas, no seu capital humano, de forma a perspetivar um desempenho económico e financeiro eficiente e duradouro, porque as pessoas são as principais responsáveis pelo desempenho duma instituição. No entanto, quando falamos de capital intelectual, fazêmo-lo duma forma mais ampla: envolvemos o capital humano, o capital estrutural e o capital de clientes. O desafio das empresa é saber interligar estes capitais e, assim, obter os benefícios que daí decorrerem.

Com o avanço das novas tecnologias e a consequente globalização, o conhecimento tornou-se um elemento-chave na competitividade das empresas que operam num mercado cada vez mais exigente. O conhecimento, aliado à inteligência, gera capital intelectual e, este, capital económico. Drucker (1996) argumenta que conhecimento passou a ser o recurso, ao contrário de um recurso. Esta é uma realidade da qual as empresas hoteleiras têm de ter consciência se querem obter vantagens económicas sustentáveis e competitivas.

O capital intelectual constituirá um fator relevante na explicação da na satisfação do cliente, em particular, no setor hoteleiro? A resposta a esta questão é fundamental, para valorizarmos e contribuirmos para o sucesso desta atividade.

De facto, o estudo da satisfação do cliente é, ainda, uma área pouco investigada, no contexto das unidades hoteleiras, das regiões escolhidas. Só clientes satisfeitos poderão trazer benefícios económicos e sociais às empresas e promover o seu crescimento e as suas relações. A satisfação tem de ser considerada como um importante recurso ao dispor das empresas com vista à obtenção do sucesso, perante a forte competitividade atual e a exigência dos consumidores, cada vez mais esclarecidos e conscientes do que querem.

Dentro do estudo das determinantes da satisfação na indústria hoteleira, destacam-se os trabalhos de Edvinson e Malone (1997), Stewart (1998) e Sullivan e Patrick (2000), cujos contributos detalharemos no capítulo subordinado à revisão de literatura.

O nosso trabalho destaca-se dos supramencionados por avaliar o impacto das três componentes do capital intelectual na satisfação dos clientes das unidades hoteleiras, e por fazê-lo no contexto das regiões escolhidas.

O nosso contributo é motivado por dois factores. Por um lado, o estudo da relação entre o capital intelectual e a satisfação do cliente no Norte de Portugal e na Galiza permitir-nos-á compreender as práticas existentes para, a partir daí, contribuir para a qualificação do capital humano e do aumento da produtividade no sector hoteleiro, melhorando a sua competitividade nestas regiões, tão próximas e tão interativas em diversas dimensões.

Por outro lado, pretende-se evidenciar, aos responsáveis das unidades hoteleiras, a importância dos profissionais, quer no processo formativo da empresa quer na relação desta com os seus clientes, permitindo à mesma destacar-se na sua performance como fator diferenciador na competitividade e sucesso económico.

Para a concretização do nosso trabalho recoremos à realização de um inquérito por questionário com questões de resposta fechada. Para a sua elaboração utilizamos parte do questionário validado por Santos-Rodrigues et al. (2009), nomeadamente no que diz respeito às componentes do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital

relacional). A mensuração da satisfação dos clientes socorreu-se das avaliações dos clientes dos hotéis, avaliações essas disponíveis no sítio da internet da Booking (www.booking.com).

Os questionários recebidos foram submetidos a tratamento estatístico através do programa SPSS, no qual realizámos por esta ordem, análises de fiabilidade, análises fatoriais e análises de regressão linear múltipla.

II. A Relação entre o Capital Intelectual e a Satisfação do Cliente nas Unidades Hoteleiras

II.1. Capital Intelectual

II.1.1. Visão Geral do Conceito de Capital Intelectual

"Na nova economia o conhecimento não é apenas um recurso, ao lado dos tradicionais fatores de produção - trabalho, capital e terra - mas sim o único recurso significativo atualmente. [...] o facto de o conhecimento ter-se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que torna singular a nova sociedade."
Drucker (1997)

Nos últimos anos o mundo tem enfrentado transformações quer ao nível da perceção e interpretação da sociedade como um só, quer ao nível das mudanças que culminam na globalização como consequência do célere avanço das tecnologias de produção, informática e de telecomunicação (Antunes & Martins, 2000). Perante este quadro de crescente globalização, a economia confronta as empresas com inúmeros desafios. Já não chega produzir. As premissas atuais assentam no acesso ao conhecimento como condição para se atingir a produtividade e a competitividade (Lopes & Matos, 2006, p.233).

No passado a vantagem competitiva das organizações estava no trabalho e nos recursos naturais, no entanto, agora e no futuro a solução para criar riqueza passa pelo conhecimento (Drucker, 1997). Ao contrário do que já aconteceu no passado, o que cria riqueza numa empresa não é o trabalho manual mas sim o intelectual. Na atualidade, empresas abastadas de cérebros, mesmo que despidas de bens, têm constituído a sua fonte de criação de riquezas (Rezende, 2002). Esta linha de raciocínio é defendida por Paiva (1999) que considera o conhecimento como um importante diferencial competitivo para as empresas que souberem adquiri-lo.

De facto, às empresas importa o conhecimento que crie valor, assim como o material intelectual que traduza saber, informação, propriedade intelectual, experiência e relacionamentos (Stewart, 1998). Ao conhecimento existente nas empresas que lhes

permite criar valor e vantagem competitiva (Rezende, 2002 ; Santos-Rodrigues et al., 2009), e dá-se a denominação de capital intelectual.

Capital intelectual constitui matéria, conhecimento, informação, propriedade intelectual e experiência, potenciais a serem usados para gerar riqueza e vantagem competitiva (Stewart, 1998). Para Edvinsson e Malone (1997) o capital intelectual é um conhecimento não financeiro que representa a soma dos conhecimentos e habilidades dos funcionários com os mecanismos utilizados para a difusão do conhecimento.

Definição idêntica apresenta Chiavenato (2004) que caracteriza o capital intelectual como o somatório dos conhecimentos que os funcionários da empresa detêm sobre produtos, serviços, clientes, processo e técnicas, que interferem na valorização da empresa.

Cabrita (2009, p. 93) vai mais longe e ao definir capital intelectual diferencia-o da propriedade intelectual. A autora expõe que o primeiro é o aglomerar de conhecimento da organização que lhe permite inovar, enquanto o segundo é consequência da inovação configurado através de patentes, marcas, copyrights, entre outros.

Resumindo, de forma geral podemos afirmar que capital intelectual engloba conhecimentos adquiridos e acumulados de uma organização, ou seja, os conhecimentos acumulados de uma empresa inerentes a pessoas, projetos, patentes, sistemas, metodologias bem como a interatividade do ativo humano referente ao objetivo da empresa.

Quanto à composição do capital intelectual, Cabrita (2009), Santos-Rodrigues et al. (2009) e Stewart (1999) referem que, apesar de existirem diversos modelos, a bibliografia tem convergido, classificando-o em três componentes que convergem entre si: capital humano, capital estrutural e capital relacional.

II.1.2. Componentes do Capital Intelectual

II. 1.2.1 Capital Humano

O capital humano organizacional refere-se ao conhecimento útil possuído pelas pessoas e à capacidade daquelas para o produzir. É o conhecimento que pertence aos indivíduos e, residindo neles, centra o indivíduo como a chave do seu desenvolvimento e acumulação, pelo que é eminentemente individual.

Autores como Baron e Armstrong (2007), Edvinsson e Malone (1997), Grandía-Dopico (2005) e López-Cabarcos descrevem o capital humano como o aglomerado de aptidões, conhecimentos, habilidades, capacidade de inovação, e experiência dos trabalhadores para a realização eficaz das suas tarefas.

Sánchez et al. (2000) definem o capital humano como o conhecimento que os empregados levam para casa, no final de cada dia de trabalho e deste modo, segundo, Joia (2001) não pode ser considerado pertença da organização pelo que esta não o pode comprar nem disponibilizar (García & Bastos, 2004).

Assim, as organizações que procurem um excelente desempenho e consequentemente o sucesso devem apostar na qualidade dos seus recursos humanos proporcionando-lhes formação que permita aos seus colaboradores aprimorarem os seus dons (Bassan & Hauschildt, 2005).

Drucker (2000) considera que os recursos humanos são o maior valor das organizações e lamenta que muitas organizações não coloquem esta premissa em prática.

O investimento no capital humano das organizações deve ser vista como premissa essencial e a formação profissional contribui diretamente para o desenvolvimento do conhecimento das organizações o que potencia o crescimento e o desempenho das empresas.

Toda a organização que ambicione crescer, prosperar e manter a sua continuidade só o conseguirá se for capaz de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, principalmente o dos seus colaboradores.

II. 1.2.2 Capital Estrutural

O Capital Estrutural refere-se ao conjunto de infraestruturas que é propriedade da empresa e que pertence à organização quando as pessoas a abandonam, já que é independente das mesmas. Como exemplos temos a cultura da organização, a propriedade intelectual, as tecnologias do processo e produto, etc. É neste sentido que Santos-Rodrigues et al. (2009)

descreve o capital estrutural como a componente do Capital Intelectual mais independente e, talvez, a mais estável, pois não depende da mobilidade dos trabalhadores.

Edvinsson e Malone (1997), consideram o capital estrutural como a infraestrutura que agrega e suporta o Capital Humano, assim como o sistema que difunde e guarda o material intelectual (meios informáticos, bases de dados, documentos,etc.).

Na opinião de Cabrita (2009) o capital estrutural é gerado pelo capital humano, ou seja, o primeiro fomenta as oportunidades para expansão e incremento do segundo. Ou seja, o capital estrutural desenvolve-se através do capital humano e este de pouco serve sem um sistema de base organizacional.

Assim, Stewart (1998) defende, por um lado, que uma organização só possuirá um elevado capital estrutural no futuro se, no presente, possuir um ótimo capital humano e, por outro lado, só um elevado capital estrutural no presente contribuirá para melhorar o capital humano no presente e no futuro.

García e Bastos (2004) assentam a sua definição no conhecimento que a organização consegue explicar e interiorizar, incluindo todos os saberes organizados como os sistemas de informação e comunicação, os métodos de trabalho, as patentes, etc. É nesta perspectiva que podemos afirmar que é dever da gestão utilizar corretamente o capital estrutural para que o mesmo crie valor para a organização.

II. 1.2.3 Capital Relacional

Segundo Santos-Rodrigues et al. (2009) o âmago do capital relacional centra-se nas relações que as organizações mantêm com o exterior, não se apresentando como sistemas isolados. Quanto à constituição do capital relacional, os autores afirmam que esta não é consensual. E quem corrobora esta ideia é Edvinsson e Malone (1997) que referem que esta componente do capital intelectual é constituída, especialmente, pelo valor criado pelas relações da empresa com seus clientes, chegando mesmo a falar em capital de clientes. Segundo os autores o capital é uma forma de medir o lucro, a solidez e a lealdade dos relacionamentos entre a organização e os seus clientes.

O Capital Relacional refere-se, por isso, ao conjunto de relações que a empresa mantém com o exterior, ou com os agentes internos. Dentro deste grupo podem incluir-se, entre outros, a lealdade dos clientes, a satisfação dos clientes, notoriedade da marca, a reputação da empresa, assim como as inter-relações com os fornecedores e outros agentes (Armos, 2003; García & Bastos, 2004; Stewart, 1998). (Bontis, 1999; Cabrita, 2009) incluem neste conceito, ainda, a partilha de conhecimento entre os vários atores envolvidos.

II.1.3. Interligação entre os Elementos do Capital Intelectual

Vários estudos têm confirmado a existência de ligações consistentes entre o desempenho organizacional e os componentes do Capital Intelectual (Bontis, 1998). De facto, para se conseguir bons resultados, através de um capital intelectual bem estruturado, é necessário controlar aqueles componentes que interagem entre si (Bassan & Hauschildt, 2005).

Stewart (1999) afirma que o capital intelectual resulta da interação entre os diferentes componentes do capital intelectual e não a partir de grupos isolados. Ou seja, cada um dos componentes que compõem o capital intelectual, por si só, pouco ou nenhum valor possui (Cabrita, 2009)

Assim, podemos concluir que para que uma organização alcance o sucesso é necessário que os três componentes do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional), estejam presentes e interajam. Por exemplo, uma boa ideia (capital humano) sem os meios adequados para a sua comunicação/transmissão (capital estrutural) não se consegue desenvolver. Por outro lado, uma boa relação com clientes (capital relacional) pode desaparecer se os recursos humanos (capital humano) não estiverem adaptados a tecnologias apropriadas.

II.2. Satisfação do Cliente

II.2.1. Visão Geral do Conceito de Satisfação do Cliente

Na base da definição de satisfação, poderão estar subjacentes diferentes perspectivas, tais como aspetos pessoais, sociais, políticos e económicos. A satisfação é citada pelos autores Czepiel e Rosenberg (1973) como sendo um termo complexo e um conceito difícil.

Hunt (1977) afirma que a satisfação corresponde a um apreciação ponderativa entre a experiência que resulta de processos cognitivos com a integração dos elementos afectivos. Se por um lado a obtenção da satisfação prevê uma experiência positiva, desejável e beneficiadora, tal como defende Woodruff (1997), por lado, de acordo com Piqueras (2003) a satisfação pode ser percebida como uma recompensa pelo processo da boa decisão tomada pelo cliente.

Evrard (1993) e Aurier e Evrard (1998), definem a satisfação como a correspondência a um estado psicológico relativo, posterior à compra/aquisição. A mesma linha de raciocínio é defendida por Oliver (1980), descrevendo a satisfação como, a avaliação da surpresa relativa ao processo de aquisição e consumo de um produto/serviço e ainda, o estado psicológico do consumidor, resultante de uma comparação entre as suas expectativas, relativas ao produto/serviço, e o sentimento obtido após a compra e o consumo dos mesmos.

Westbrook e Reilly (1983) reforçam a mesma perspectiva ao caracterizar a satisfação como o estado de espírito agradável que decorrente do consumo de um produto/serviço.

A satisfação do cliente é ainda definida como a avaliação total da performance baseada em todas as experiências anteriores com a empresa (Jones et al., 2000; Woodruff, 1997).

Neste enquadramento parece adequado considerar que a satisfação é um estado cognitivo e emocional transitório, resultante de uma experiência única ou acumulada com um serviço, consumo ou utilização de um produto, onde um cliente satisfeito está convencido de que a aquisição de determinado produto/serviço foi algo positivo, o que facilita a hipótese de uma relação de continuidade entre o cliente e a organização.

A satisfação tem um carácter relativo, isto é, a sua avaliação é um processo comparativo entre a experiência subjetiva vivida pelo cliente e um padrão de referência inicial, consubstanciando-se na comparação das expectativas e percepções do desempenho do produto (Oliver, 1980).

Podemos ainda definir a satisfação como um dos indicadores mais importantes que as organizações dispõem de forma a alcançar e reforçar a competitividade, em ambientes extremamente competitivos como aqueles em que vivemos atualmente.

Assim, a satisfação dos clientes nunca deverá ser descurada, já que a mesma constitui um fator importante para a dinamização de futuros negócios para a organização

II.2.2. A Satisfação Aplicada às Unidades Hoteleiras

Oliver (1992) define a satisfação como a resposta à qualidade percebida pelo consumidor acerca da especificidade do produto/serviço, ou o que o produto/serviço lhe proporcionou, ou ainda proporciona, em termos de maior ou menor aprazimento. Ou seja, o autor considera que a satisfação é um estado psicológico resultante de uma comparação entre as suas expectativas relativas ao produto/serviço e o sentimento obtido após a compra desse mesmo produto/serviço.

Por outro lado um hotel define-se como um estabelecimento comercial que proporciona serviços de abrigo, alimentação e/ou lazer (Badaró, 2006).

Chon e Sparrowe (2003) definem a indústria hoteleira como um comércio que presta serviços às pessoas que estão fora de suas residências e que agrega valor aos seus produtos por meio de tratamento cordial e caloroso aos hóspedes, satisfazendo as suas necessidades e antecipando seus desejos.

Considerando ainda, de acordo com Cobra (2005) que a hotelaria, atualmente, é uma importante fonte de receita, mas para se tornar competitiva é necessário que incrementem as possibilidades existentes importa referir que as organizações hoteleiras têm de acompanhar as novas tendências tecnológicas, de ser mais flexíveis e dinâmicas e exigir a maximização das capacidades dos seus recursos humanos, apostando na capacitação

profissional e aproveitando as competências, habilidades e conhecimentos daqueles. Todo este esforço tem como objetivo principal manter os clientes satisfeitos e fiéis à empresa.

Entendemos, assim, que a satisfação dos clientes, pela utilização dos serviços hoteleiros depende diretamente dos produtos/serviços oferecidos.

Quando uma organização, como é o exemplo de uma unidade hoteleira, obtém a satisfação dos seus clientes, a mesma estará a reforçar a probabilidade de eles voltarem a recorrer aos seus produtos/serviços, tal como sustentam Huete (1998) e Skogland e Siguaw (2004).

II.3. Capital Intelectual e Satisfação do Cliente nas Unidades Hoteleiras

II.3.1. Nota Preambular

De acordo com Cota (2006) a forma como o serviço é prestado ao cliente condiciona a satisfação dos mesmos. Sendo os funcionários das unidades hoteleiras a parte visível do serviço, pois contactam diretamente com os clientes, deverão ter um conhecimento claro da organização. É necessário o envolvimento de toda a organização, pois a contribuição de cada elemento é importante para o resultado final (Marques, 2003).

Com base na revisão da literatura anteriormente apresentada, consideramos que, sendo a indústria hoteleira fortemente apoiada por recursos humanos, a satisfação dos clientes depende essencialmente da forma como o serviço é prestado, constituindo assim as diversas componentes do capital intelectual, variáveis de grande importância para a obtenção dessa mesma satisfação.

Um elevado grau de satisfação dos clientes nos serviços hoteleiros promove o desenvolvimento do setor, aumenta a concorrência, torna os consumidores mais esclarecidos e aumenta o poder económico da empresa. Evidentemente que esse mesmo grau de satisfação nos serviços hoteleiros é extremamente relevante para a economia, não esquecendo a sua importância no respeitante ao turismo.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) definiu uma estratégia e um plano de ação para o desenvolvimento do turismo em Portugal, que assenta na qualidade, na

competitividade e na sustentabilidade da sua oferta. É importante gerir a qualidade para que esta se estabeleça como uma ferramenta de forma a atingir a excelência do serviço e assim a satisfação plena do cliente. Para tal, é necessário conceber um programa em que constem todas as ações convergentes ao seu alcance. A sua condução deverá ser assegurada pelas direções e chefias com o apoio da administração, bem como a verificação da realização dos objetivos enunciados.

Há diversas definições baseadas em vários pressupostos convencionais, que quando apresentadas individualmente, colidem com a realidade. No caso dos serviços prestados num hotel entendemos ser necessário exceder as expectativas do hóspede, contando, naturalmente, com a adequada formação, disciplina e supervisão da equipa de recursos humanos.

II.3.2. Modelo Conceptual e Derivação das Hipóteses

Lima e Urbina (2002) referem que no mercado atual os clientes procuram produtos e serviços de qualidade pelo que só as organizações que investem nos seus recursos humanos conseguirão criar novas estratégias de mercado que lhes permitam aumentar a sua vantagem competitiva. Contudo, Cota (2006) reforça a forma como o serviço é prestado ao cliente condiciona a satisfação dos mesmos já que são os funcionários das unidades hoteleiras a parte visível do serviço. Daqui resulta a nossa primeira hipótese de investigação:

Hipótese 1: O capital humano influencia positivamente a satisfação dos clientes

Bontis (1999) considera o capital estrutural como o conhecimento interiorizado pelos colaboradores através das rotinas, mecanismos, processos e meios da organização, na procura do desempenho intelectual. O objetivo da organização ao aprimorar o capital estrutural passa por capturar o conhecimento tácito e explícito dos colaboradores, assim, como toda a informação sobre clientes e concorrentes (Santos-Rodrigues et al, 2009). Considerando que uma das informações cruciais da organização sobre os seus clientes é o seu grau de satisfação, passamos à formulação da nossa segunda hipótese:

Hipótese 2: O capital estrutural influencia positivamente a satisfação dos clientes

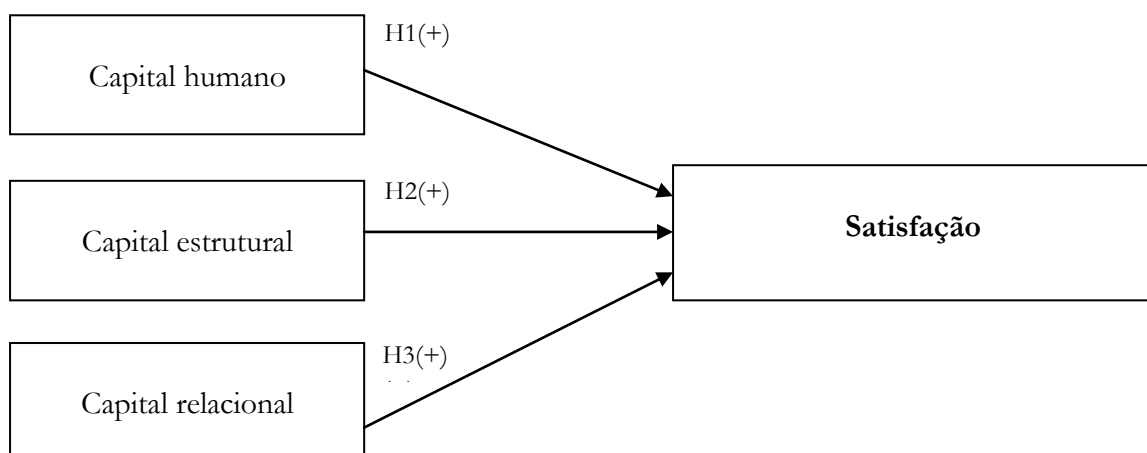
Edvinsson e Sullivan (1996) e Edvinsson e Malone (1997), na caracterização do capital relacional, são perentórios ao considerarem o capital relacional composto essencialmente pelas relações da organização com os seus clientes. Por outro lado, Merino et al. (2012) dizem que o cliente e a satisfação tornaram-se objetivos das organizações contemporâneas, o que lhes permite conquistar um desenvolvimento sustentável. As organizações que aperfeiçoem as suas relações com os seus clientes, e a satisfação destes últimos, obtêm um maior desempenho e consequentemente um maior valor acrescentado. Esta ideia é reforçada por Prahalad e Ramaswamy (2004), que sugerem que o cliente se tornou numa nova forma de obtenção de vantagem competitiva para a organização. É nesta lógica que formulamos a nossa última hipótese de investigação:

Hipótese 3: O capital relacional influencia positivamente a satisfação dos clientes

A aceitação das três hipóteses supramencionadas constituirá evidência a favor da existência de um efeito positivo do capital intelectual na satisfação dos clientes. Por outro lado, a rejeição de alguma destas hipóteses dar-nos-á pistas importantes acerca das componentes do capital intelectual que são mais importantes para a satisfação dos clientes no contexto da amostra analisada.

Apresentamos na Figura 1, o nosso modelo conceptual, onde se estabelece a relação teórica entre as três componentes do capital intelectual e a satisfação do cliente.

Figura 1. Modelo Conceptual



Fonte: Elaboração própria

III. Metodologia

III.1. Estratégia Empírica

O objetivo da pesquisa é testar as hipóteses com dados empíricos, que nos permitirá criar um modelo explicativo da satisfação do cliente, nas unidades hoteleiras do Porto, Norte de Portugal e Galiza, baseado no capital intelectual.

Nesse sentido, iniciámos o nosso trabalho com uma pesquisa bibliográfica que nos permitiu deduzir as hipóteses gerais de investigação, ou seja, em que medida cada componente do capital intelectual (capital humano, Capital estrutural e capital relacional), influenciaria a satisfação dos cliente.

Para a avaliação dessas mesmas hipóteses, recorreremos à realização de um inquérito por questionário, com questões de resposta fechada. Para a sua elaboração utilizamos parte do questionário validado por Santos-Rodrigues et al. (2009), nomeadamente no que diz respeito às componentes do capital intelectual (capital humano, capital estrutural e capital relacional).

Contudo, e porque era necessário obter o nível de satisfação dos clientes de cada unidade inquirida, para mensuração da mesma socorremo-nos às avaliações dos clientes dos hotéis, avaliações essas disponíveis no sítio da Internet da Booking (www.booking.com).

Os indicadores utilizados neste estudo, no que concerne ao capital intelectual, foram motivados pela sua boa fiabilidade em estudos semelhantes, aplicados a outras variáveis dependentes. Relativamente à satisfação, e por ser a nossa variável dependente, optamos pelo sítio da internet da Booking, por considerarmos ter também uma boa fidedignidade já que o controlo dos níveis de satisfação publicados, inerentes a cada unidade, são da responsabilidade da plataforma da Booking sem que as unidades possam alterar os seus dados.

A Análise Factorial Exploratória foi elaborada seguindo o método de extração em Componentes Principais e do método de rotação *Varimax* com *Kaiser Normalization*. Os

fatores comuns retidos foram aqueles que apresentavam valor próprio superior a 1, em consonância com a percentagem de variância retida, e valores de saturação superiores a 0,30.

Para testar as hipóteses do estudo recorreu-se à Regressão Linear Múltipla. Esta análise é utilizada quando se pretende prever a variância de uma variável dependentes (no presente estudo a satisfação dos clientes) com base em combinações lineares de várias variáveis independentes (nomeadamente, os fatores do capital humano, estrutural e relacional) (Maroco, 2011).

Para o tratamento dos dados, utilizámos o programa SPSS, versão 19, onde os mesmos foram introduzidos, depois de codificados, para realização do respetivo tratamento e análise.

III.2. Definição e Medição de Variáveis

As variáveis a analisar no presente estudo correspondem, por uma lado, a indicadores dos elementos do capital intelectual das unidades hoteleiras que constituem a amostra em análise e, por outro lado, a indicadores de satisfação dos clientes relativos a diferentes características dessas mesmas unidades.

Conforme referido na revisão da literatura, o capital intelectual é usualmente dividido em três dimensões de análise: capital humano, capital estrutural e capital relacional. Embora estas dimensões não possam ser observadas diretamente, podem ser medidas de forma indireta através de grupos de itens que se relacionam entre si, explicando a correlação entre elas.

Esses itens são os que constam do questionário enviado aos responsáveis de cada unidade hoteleira (ver Anexo 1).

Para avaliar o capital humano definiram-se 14 itens que tentam medir a percepção do sujeito quanto aos aspetos desta dimensão relevantes para a satisfação dos clientes. De forma semelhante, o capital estrutural foi medido através de 18 itens relativos aos aspetos

desta dimensão que são determinantes para a satisfação dos clientes. Para o capital relacional identificaram-se 7 itens que englobam os aspetos desta dimensão mais relevantes para a satisfação dos clientes. Todos os itens do capital intelectual foram medidos numa escala tipo *Likert* de 5 pontos, desde 1 “Nada de acordo” até 5 “Totalmente de acordo”.

Para medir a satisfação dos clientes foram tidos em consideração seis itens que correspondiam à avaliação da limpeza, conforto, localização, comodidade, funcionários e relação qualidade/preço, medidos numa escala de 1 a 10. A satisfação total corresponde à média dos itens referidos.

III.3. Tratamento e análise de dados

Para o tratamento dos dados foi utilizado o *software* estatístico SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) versão 19 for *Windows*.

Para a caracterização da amostra procedeu-se a uma análise descritiva, através de frequências e percentagens e médias. (Ver Anexo 2).

Posteriormente realizou-se uma análise fatorial com o objetivo de reduzir os dados de cada uma das dimensões do capital intelectual procurando, desta forma, obter um novo conjunto de variáveis mais reduzido e capaz de explicar o máximo de informação contida nos dados. Dito de outra forma, esta técnica permite reduzir um conjunto de dados a uma dimensão mais adequada (factores) preservando, o mais possível, a informação original.

De seguida, para verificar a consistência interna do instrumento foram estimados os coeficientes de *Alpha de Cronbach* (α).

Para testar as hipóteses do estudo recorreu-se à Regressão Linear Múltipla. Esta análise é utilizada quando se pretende prever a variância de uma variável dependentes (no presente estudo a satisfação dos clientes) com base em combinações lineares de várias variáveis independentes (nomeadamente, os fatores do capital humano, estrutural e relacional) (Maroco, 2011).

IV. Apresentação e Discussão dos Resultados

IV.1. Caracterização da População e da Amostra

A amostra define a extensão da análise e deve, portanto, ser representativa da população, de tal maneira que os resultados obtidos na amostra espelhem a população alvo (população na qual estamos interessados). O processo de construção da amostra compreende três etapas (Reis et. al, 1997):

- a) Caracterização da população, em que se define a população-alvo e a população inquirida;
- b) Método de seleção da amostra;
- c) Definição da dimensão da amostra.

De seguida, descrevemos o processo que seguimos e exploramos cada fase de forma individual e detalhada.

O presente estudo, está centrado nas Unidades Hoteleiras do Porto, Norte de Portugal e Galiza e permitirá compreender em que medida o Capital Intelectual influencia na Satisfação dos clientes das mesmas unidades.

Logo, o nosso universo de estudo é composto por todas as Unidades Hoteleiras do Porto, Norte de Portugal e Galiza, registadas nas bases de dados das Entidades Regionais de Promoção Turísticas competentes, constituindo assim um universo de estudo de 466 unidades.

Foram solicitados enviados os inqueritos a todas as unidades, e o procedimento para a seleção da amostra resulta das respostas obtidas que totalizaram 239 questionários, o que se traduz numa taxa de resposta de 51,29%.

Fazem parte deste estudo 239 unidades hoteleiras, 19 (7,95%) na categoria de uma estrela, 66 (27,62%) de duas estrelas, 70 (29,29%) de três estrelas, 69 (28,87%) de quatro estrelas e 15 (6,28%) de cinco estrelas (Figura 2).

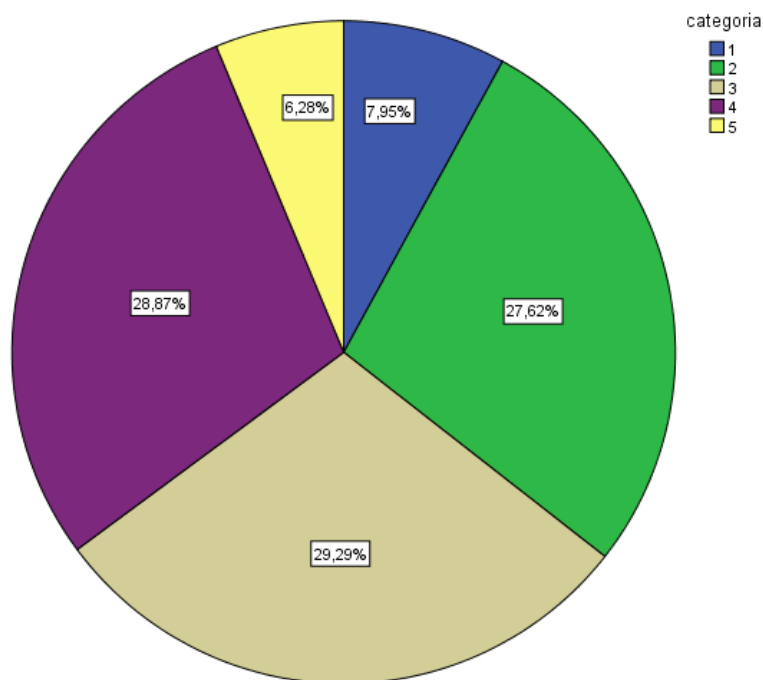


Figura 2. Caracterização das unidades hoteleiras por categoria

Em relação à satisfação dos clientes, foram analisados os seguintes critérios: limpeza, conforto, localização, comodidade, funcionários e relação qualidade/preço. No geral, verifica-se que os clientes revelam elevados índices de satisfação (i. e. iguais ou superiores a 5) em todas as categorias.

Tabela 1. Critérios de Satisfação

	Mínimo	Máximo	Média	Desvio-padrão
Limpeza	7	10	8,38	0,680
Conforto	5	10	7,86	0,851
Localização	5	10	8,28	0,886
Comodidade	6	10	7,76	0,776
Funcionários	7	10	8,41	0,647
Relação Qualidade/ Preço	6	9	8,05	0,629
Satisfação Total	7	9	8,11	0,580

IV.2. Análises Fatorial e de Fiabilidade

Procedeu-se a uma Análise Fatorial Exploratória através do método de extração em Componentes Principais e do método de rotação *Varimax* com *Kaiser Normalization*. Os fatores comuns retidos foram aqueles que apresentavam valor próprio superior a 1, em consonância com a percentagem de variância retida, e valores de saturação superiores a 0,30. Para avaliar a validade do procedimento utilizou-se o critério KMO e o teste de esfericidade de Bartlett, conforme definido em Maroco (2011).

IV.2.1. Capital Humano

Foi conduzida uma análise em componentes principais a todos os itens do Capital Humano. O KMO medido ($KMO = 0,891$) e o teste de esfericidade de Bartlett ($p\text{-value} < 0,001$) indicam que as variáveis estão correlacionadas significativamente, permitindo a continuação da análise fatorial. A análise extraiu três fatores que, no seu conjunto, explicam 71,973% da variância total.

Tabela 2. Análise Fatorial do Capital Humano

Fatores	Itens	Matriz factorial
Formação e talento dos trabalhadores	12	0,915
	13	0,768
	10	0,724
	11	0,719
	8	0,674
	6	0,626
	14	0,574
Eficácia da função diretiva	5	0,759

	4	0,750
	7	0,707
	1	0,696
	3	0,696
	9	0,676
Incentivos financeiros	2	0,853

O primeiro fator, com um valor próprio de 7,957 explica 56,837% da variância total do capital humano e engloba os seguintes itens:

- Os nossos colaboradores são considerados os melhores da nossa indústria devido à sua formação.
- Os nossos colaboradores têm muitas habilidades para a actividade que desempenham.
- Os nossos chefes de secção preocupam-se com a fidelização dos nossos clientes.
- Os nossos colaboradores têm uma elevada formação especializada para a tarefa ou função que desempenham na empresa.
- Se certos colaboradores deixassem a nossa unidade hoteleira teríamos problemas ao nível da satisfação dos clientes.
- Os colaboradores da nossa unidade hoteleira contribuem para encontrar soluções que permitam elevar o grau de satisfação dos nossos clientes.
- Os nossos colaboradores são talentosos.

Olhando para estes itens, determinados pela análise fatorial, denota-se que todos eles dizem respeito à formação e ao talento dos colaboradores das unidades em estudo, pelo que designamos este fator por “Formação e talento dos trabalhadores”

O segundo fator tem valor próprio de 1,116 é composto por itens que contribuem para explicar 7,968% da variância total, sendo eles:

- Grande parte do valor da nossa unidade hoteleira depende da preocupação dos nossos colaboradores em prestar um serviço de qualidade para a obtenção da satisfação dos nossos clientes.
- A satisfação dos clientes é um factor crucial para satisfação dos nossos colaboradores com a nossa unidade hoteleira.
- A nossa unidade hoteleira não penaliza os erros cometidos pelos colaboradores que impeçam a obtenção da satisfação dos nossos clientes.
- A satisfação do cliente é um princípio básico da nossa unidade hoteleira.
- Geralmente os nossos empregados limitam-se a executar tarefas demonstrando pouca preocupação em perceber qual o impacto que as mesmas terão no grau de satisfação dos nossos clientes.
- Os nossos chefes de secção são hábeis a influenciar os restantes colaboradores para que se empenhem voluntariamente e apliquem a sua iniciativa para obter a satisfação do cliente.

Ora, observando as questões determinadas pela análise fatorial, após uma inversão da respostas aos itens 3 e 7 já que os mesmos se encontravam elaborados de forma inversa, denota-se que todas elas dizem respeito às capacidades e competências das chefias, nesse sentido, designamos o segundo fator de “Eficácia da função diretiva”

O terceiro fator, tem valor próprio de 1,004, explica 7,168% da variância total e por sua vez composto através da análise fatorial por apenas um item:

- A satisfação dos clientes é incrementada através de incentivos financeiros aos nossos colaboradores.

Analisando a questão, claramente identificamos que diz respeito aos incentivos financeiros concedidos pelas unidades de estudo, logo designamos o fator de “ Incentivos Financeiros”.

IV.2.2. Capital Estrutural

De forma semelhante, foi conduzida uma análise em componentes principais a todos os itens do Capital Estrutural. O teste de KMO apresenta um valor de 0,928 e o teste de esfericidade de Bartlett apresenta um $p\text{-value} < 0,001$. Estes resultados indicam que os dados se ajustam muito bem a procedimentos de análise fatorial. A análise extraiu dois fatores que, no seu conjunto, explicam 68,839% da variância total.

Tabela 3. Análise Fatorial do Capital Estrutural

Fatores	Itens	Matriz factorial
Confiança organizacional e interpessoal	19	0,871
	17	0,864
	16	0,845
	29	0,828
	28	0,817
	18	0,805
	30	0,804
	22	0,786
	23	0,777
	27	0,776
	21	0,773
	20	0,767
	25	0,765
	15	0,754
Eficácia dos mecanismos de participação	32	0,868
	31	0,816
	24	0,740
	26	0,673

O primeiro fator tem um valor próprio de 10,320, explica 57,335% da variância total e engloba as questões:

- Todos os colaboradores são vistos como “iguais/ pares”.
- A nossa unidade hoteleira tem um ambiente de trabalho que propicia a participação activa das pessoas na obtenção da satisfação dos nossos clientes.
- Vejo a nossa unidade hoteleira preocupada em desenvolver mecanismos de trabalho com vista à satisfação dos nossos clientes
- A nossa unidade hoteleira tem um conjunto de processos e procedimentos centrados em impulsionar o nível de satisfação dos nossos clientes
- Conseguimos extrair valor do processo de análise de satisfação dos nossos clientes.
- Existe um elevado grau de confiança entre as pessoas da nossa unidade hoteleira.
- Utilizamos descrições detalhadas das tarefas (*Job descriptions*), dos procedimentos, e das políticas para guiar a acção dos colaboradores.
- Os nossos colaboradores confiam nos directores funcionais da unidade hoteleira.
- Os nossos colaboradores confiam na organização
- Existe na nossa unidade hoteleira um departamento orientado para a satisfação do cliente
- Os nossos colaboradores confiam nas pessoas que tomam as decisões estratégicas da empresa.
- Os nossos colaboradores são abertos a revelar os seus verdadeiros pensamentos e a propor ideias e soluções com vista à satisfação do cliente através de interacções formais e informais com os restantes membros.
- Os nossos colaboradores fazem sugestões com vista à satisfação dos nossos clientes.
- Consciente, ou inconscientemente, a cultura da nossa empresa é o reflexo do líder, ou director.

Olhando para as mesmas, determinadas pela análise fatorial, denota-se que todas elas representam a confiança, o ambiente de trabalho, as relações formais e informais, as políticas e procedimentos que orientam as ações dos colaboradores. Nesse sentido designamos o fator por “Confiança organizacional e interpessoal”.

O segundo fator tem valor próprio de 2,071 e contribui para explicar 11,504% da variância total. Inerentes ao mesmo estão as questões:

- Os nossos colaboradores são contratados e formados para desenvolver uma tarefa específica num departamento específico.
- A maioria das decisões da nossa unidade hoteleira devem ser aprovadas pela direcção geral.
- Na nossa unidade hoteleira existem grupos de melhoria que facilitam a satisfação dos nossos clientes
- As sugestões propostas pelos colaboradores são quase todas implantadas.

Observando a mesmas concluímos que todas elas dizem respeito ao suporte organizacional para a criação de conhecimentos, nomeadamente, através de grupos de melhoria e aproveitamento das sugestões dos colaboradores, assim como, a abertura da organização para a participação dos colaboradores na tomada de decisão.

Nesse sentido, designamos o fator de “Eficácia dos mecanismos de participação”.

IV.2.3. Capital Relacional

Os itens do Capital Relacional foram sujeitos a uma análise em componentes principais. O teste de KMO apresenta um valor de 0,720 e o teste de esfericidade de Bartlett apresenta um $p\text{-value} < 0,001$. Estes resultados indicam que a matriz de dados é susceptível de ser submetida e avaliada a partir de procedimentos de análise fatorial. A análise extraiu dois fatores que, no seu conjunto, explicam 75,127% da variância total.

Tabela 4. Análise Fatorial do Capital Relacional

Fatores	Itens	Matriz factorial
Colaboração com a envolvente externa	33	0,895
	37	0,881
	34	0,850

	38	0,808
Relação com os extremos da cadeia de valor	36	0,932
	39	0,775
	35	0,691

O primeiro fator apresenta um valor próprio de 3,673 e explica 52,475% da variância e engloba as questões:

- A nossa unidade hoteleira utiliza a relação com os extremos da cadeia de valor com clientes para atingir a satisfação dos mesmos.
- A nossa unidade hoteleira mantém (intensos, contínuos e estruturados) acordos de colaboração com aliados para desenvolver soluções com vista à satisfação dos nossos clientes.
- A nossa unidade hoteleira utiliza Relação com os extremos da cadeia de valor com fornecedores para atingir a satisfação dos nossos clientes.
- Devido à nossa preocupação com a satisfação o número de novos clientes tem crescido ano após ano.

Olhando para as mesmas, determinadas pela análise fatorial, denota-se que todas elas representam as relações com os diferentes stakeholders da organização, nomeadamente, os clientes, os fornecedores e os aliados. Nesse sentido, designamos o fator por “Colaboração com a envolvente externa”.

O segundo fator, tem valor próprio de 1,586, contribui para explicar 22,652% da variância total e engloba as questões:

- A nossa unidade hoteleira colabora com instituições de conhecimento (como universidades, laboratórios de I&D, etc.) por forma a garantir a satisfação dos nossos clientes.
- Os nossos fornecedores são uma importante fonte na satisfação dos nossos clientes.
- A nossa unidade hoteleira utiliza Relação com os extremos da cadeia de valor com competidores garantir a satisfação dos nossos clientes.

Olhando para as mesmas, determinadas pela análise fatorial, denota-se que todas elas dizem respeito às relações com a concorrência, as instituições de conhecimento e os fornecedores por forma a garantir a satisfação dos clientes. Nesse sentido designamos o segundo fator de “Relação com os extremos da cadeia de valor”.

IV.2.4. Análise de Fiabilidade

No sentido de averiguarmos a fidelidade foi utilizado o método de consistência interna recorrendo ao cálculo do valor da estatística *alpha* de Cronbach. A análise dos valores obtidos permite-nos assegurar que as dimensões da escala possuem boa consistência interna. Ou seja, um teste de fiabilidade para perceber se podemos ou não utilizar as questões e se os itens estão a medir o que se pretende, sendo quanto mais elevado melhor.

Tabela 5. Fiabilidade

Construtos	N.º de itens	<i>Alpha</i> de Cronbach
Capital Humano	14	0,928
Capital Estrutural	18	0,952
Capital Relacional	7	0,821

IV.3. Análise da Relação entre o Capital Intelectual e a Satisfação

IV.3.1. Capital Humano e Satisfação

Os fatores “Formação e talento dos trabalhadores”, “Eficácia da função diretiva” e “Incentivos financeiros” foram as variáveis independentes e a satisfação foi a variável dependente. O modelo final obtido apresenta-se na tabela 6.

Tabela 1. Modelo de Regressão entre o Capital Humano e a Satisfação

Variável dependente Satisfação	Coeficientes não estandardizados		t	p-value
	B	Erro Padrão		
<i>Constante</i>	5,047	,234	21,609	,000
Formação e talento dos trabalhadores	-0,118	,086	-1,377	0,170
Eficácia da função diretiva	,306**	,045	6,856	,000
Incentivos financeiros	,400**	,046	8,773	,000

Nota. $R^2 = 0,430$; $R_a^2 = 0,425$; ** $p < 0,001$

A análise efetuada permitiu identificar as variáveis “Incentivos financeiros” e “Eficácia da função diretiva” como preditores significativos da satisfação dos clientes.

Este modelo é altamente significativo e explica uma proporção razoável da variabilidade da satisfação ($F(2, 236) = 88,954$; $p < 0,001$; $R_a^2 = 0,425$).

A regressão estimada revela que apenas dois dos coeficientes dos fatores são estatisticamente significativos: “Incentivos financeiros” ($p < 0,001$) e “Eficácia da Função diretiva” ($p < 0,001$). Os sinais obtidos positivos, estão em conformidade com o esperado, ou seja, a atribuição de incentivos financeiros aos colaboradores contribui, significativamente para elevar o seu desempenho e, por aí, a satisfação dos clientes; da mesma forma quanto maior a eficácia da função diretiva maior a satisfação do cliente.

O coeficiente da variável “Formação e talento dos trabalhadores”, estranhamente, tem um sinal negativo, pese o facto de ser estatisticamente pouco significativo.

Uma vez que os factores são, por construção, variáveis estandardizadas, é possível comparar directamente as magnitudes dos respectivos coeficientes. Assim, nesta regressão, nota-se a preponderância dos incentivos financeiros enquanto fator que melhor explica a satisfação do cliente.

Tomadas no seu conjunto, estas variáveis explicam uma proporção razoável da variabilidade da satisfação $R_a^2 = 0,425$.

Posteriormente, realizou-se nova análise agora com a adição das variáveis Categoria e Localização.

A localização é uma variável dummy que assume o valor 1 no caso das unidades hoteleiras da galiza e o valor 0 nas restantes. O objetivo é captar o efeito da localização geográfica das unidades hoteleiras.

A categoria é uma variável que assume os valores 1,2,3,4 e 5 consoante o n.º de estrelas da unidade hoteleira. O objetivo é isolar o efeito da categoria dos hotéis nos níveis de satisfação.

O modelo final apresenta-se na tabela 7.

Tabela 7. Modelo de Regressão entre o Capital Humano, a Categoria e Localização e a Satisfação

Variável dependente Satisfação	Coeficientes não estandardizados		t	p-value
	B	Erro Padrão		
<i>Constante</i>	3,858	,308	12,514	,000
Formação e talento dos trabalhadores	-0,112	,080	-1,394	0,165
Eficácia da função diretiva	,265**	,043	6,209	,000
Incentivos financeiros	,372**	,043	8,611	,000
Localização	,160**	,031	5,208	,000
Categoria	,055*	,026	2,156	,032

Nota. $R^2 = 0,501$; $R_a^2 = 0,492$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

A análise efetuada permitiu identificar as variáveis “Incentivos financeiros”, “Eficácia da função diretiva”, “Localização” e “Categoria” como preditores significativos da satisfação dos clientes.

Este modelo é altamente significativo e explica uma elevada proporção da variabilidade da satisfação ($F(4, 234) = 58,675$; $p < 0,001$; $R_a^2 = 0,492$).

Tal como no modelo anterior, apenas dois dos coeficientes do Capital Humano são estatisticamente significativos, nomeadamente, “Incentivos financeiros” ($p < 0,001$) e “Eficácia da Função diretiva” ($p < 0,001$), bem como os coeficientes de “Localização” ($p < 0,001$) e de “Categoria” ($p < 0,05$).

Assim, conclui-se que as unidades hoteleiras localizadas na galiza registam níveis de satisfação mais elevados.

Constata-se também, como seria de esperar, que as unidades hoteleiras de categoria mais elevada registam, também níveis de satisfação do cliente mais elevados.

De forma semelhante ao modelo anterior, nota-se a preponderância dos incentivos financeiros enquanto fator que melhor explica a satisfação dos clientes.

Tomadas no seu conjunto, estas variáveis explicam uma proporção bastante razoável da variabilidade da satisfação $R_a^2 = 0,492$.

IV.3.2. Capital Estrutural e Satisfação

Nesta análise, os dois fatores do Capital Estrutural foram as variáveis independentes, ao passo que, a Satisfação foi a variável dependente. O modelo final obtido apresenta-se a seguir na tabela 8.

Tabela 8. Modelo de Regressão entre o Capital Estrutural e a Satisfação

Variável dependente		Coeficientes não		t	p-value
Satisfação		estandardizados			
		B	Erro Padrão		
<i>Constante</i>		4,903	,251	19,524	,000
Confiança organizacional e interpessoal	e	,199**	,052	3,813	,000
Eficácia dos mecanismos de participação	de	,544**	,058	9,407	,000

Nota. $R^2 = 0,426$; $R_a^2 = 0,421$; ** $p < 0,001$

A análise efetuada permitiu identificar as variáveis “Eficácia dos mecanismos de participação” e “Confiança organizacional e interpessoal” como preditores significativos da satisfação dos clientes.

O modelo resultante é altamente significativo e explica uma proporção razoável da variabilidade da satisfação ($F(2, 236) = 87,500$; $p < 0,001$; $R_a^2 = 0,421$).

A regressão estimada revela que os dois coeficientes do Capital Estrutural são estatisticamente significativos: “Eficácia dos mecanismos de participação” ($p < 0,001$) e “Confiança organizacional e interpessoal” ($p < 0,001$). Os sinais obtidos positivos, estão em conformidade com o esperado, ou seja, a participação dos colaboradores contribui, significativamente para a satisfação dos clientes; da mesma forma um ambiente de trabalho caracterizado por relações interpessoais de confiança, provavelmente, contribui para o melhor desempenho dos trabalhadores e, desta forma, para uma maior satisfação dos clientes.

Nesta regressão, nota-se a preponderância da “Eficácia dos mecanismos de participação” enquanto fator do Capital Estrutural que melhor explica a satisfação do cliente.

Tomadas no seu conjunto, estas variáveis explicam uma proporção razoável da variabilidade da satisfação $R^2_a = 0,421$.

De seguida procedeu-se novamente à análise de regressão, mas agora com a adição das variáveis sociodemográficas Categoria e Localização. Na tabela 9 apresenta-se o modelo final.

Tabela 9. Modelo de Regressão entre o Capital Estrutural, a Localização e Categoria e a Satisfação

Variável dependente		Coeficientes não estandardizados		t	p-value
Satisfação		B	Erro Padrão		
Constante		3,919	,317	12,366	,000
Confiança organizacional e interpessoal	e	,171**	,050	3,412	,001
Eficácia dos mecanismos de participação		,491**	,056	8,780	,000
Localização		,137**	,032	4,335	,000
Categoria		,068*	,026	2,627	,009

Nota. $R^2 = 0,485$; $R^2_a = 0,477$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

A regressão linear múltipla permitiu identificar os fatores “Eficácia dos mecanismos de participação”, “Confiança organizacional e interpessoal” “Localização”, e a “Categoria” todos eles como preditores significativos da satisfação.

O modelo resultante é altamente significativo e explica uma proporção bastante razoável da variabilidade da satisfação ($F(4, 234) = 55,179; p < 0,001; R_a^2 = 0,477$).

De forma semelhante ao modelo anterior, verifica-se a preponderância da “Eficácia dos mecanismos de participação” enquanto fator que melhor explica a satisfação dos clientes.

IV.3.3. Capital Relacional e Satisfação

Nesta análise os fatores Colaboração com a envolvente externa e Relação com os extremos da cadeia de valor foram tidos como variáveis independentes e a satisfação como variável dependente. Na tabela 10 apresenta-se o modelo final.

Tabela 10. Modelo de Regressão entre o Capital Relacional e a Satisfação

Variável dependente	Coeficientes não		t	p-value
Satisfação	estandardizados			
	B	Erro Padrão		
<i>Constante</i>	5,401	,285	18,930	,000
Colaboração com a envolvente externa	,237**	,059	3,991	,000
Relação com os extremos da cadeia de valor	,390**	,052	7,553	,000

Nota. $R^2 = 0,314$; $R_a^2 = 0,308$; ** $p < 0,001$

A análise efetuada permitiu identificar os fatores “Relação com os extremos da cadeia de valor” e “Colaboração com a envolvente externa” como preditores significativos da satisfação.

Este modelo é altamente significativo e explica uma pequena proporção da satisfação ($F(2, 236) = 53,971; p < 0,001; R_a^2 = 0,308$).

A regressão estimada revela que os dois coeficientes do Capital Estrutural são estatisticamente significativos: “Relação com os extremos da cadeia de valor” ($p < 0,001$) e “Colaboração com a envolvente externa” ($p < 0,001$). Os sinais obtidos positivos, estão em conformidade com o esperado, ou seja, as relações com a concorrência e instituições de conhecimento por um lado, e a relação com os clientes e aliados, por outro, contribuem para maior satisfação dos clientes.

No seu conjunto, estas variáveis explicam uma proporção relativamente mais reduzida da variabilidade da satisfação $R^2_a = 0,308$.

De forma semelhante às regressões anteriores, procedeu-se à adição das variáveis Localização e Categoria. O modelo apresenta-se na tabela 11.

Tabela 11. Modelo de Regressão entre o Capital Relacional, a Localização e a Categoria e a Satisfação

Variável dependente Satisfação	Coeficientes não estandardizados		t	p-value
	B	Erro Padrão		
<i>Constante</i>	4,153	,357	11,616	,000
Colaboração com a envolvente externa	,198**	,056	3,516	,001
Relação com os extremos da cadeia de valor	,348**	,049	7,101	,000
Localização	,164**	,034	4,863	,000
Categoria	,081*	,028	2,877	,004

Nota. $R^2 = 0,401$; $R^2_a = 0,391$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

A análise efetuada permitiu identificar os fatores “Relação com os extremos da cadeia de valor”, “Localização”, “Colaboração com a envolvente externa” e a “Categoria” como preditores significativos da satisfação.

Este modelo é altamente significativo e explica uma pequena proporção da satisfação ($F(4, 234) = 39,186$; $p < 0,001$; $R^2_a = 0,391$).

V.3.4. Capital Intelectual e Satisfação

Nesta análise todas as dimensões dos três tipos de capital intelectual foram consideradas como variáveis independentes e a satisfação como variável dependente. O modelo final apresenta-se na tabela 13.

Tabela 13. Modelo de Regressão entre o Capital Intelectual e a Satisfação

Variável Dependente Satisfação	Coeficientes não estandardizados		t	p-value.
	B	Erro Padrão		
Constante	4,716	,244	19,300	,000
Formação e talento dos trabalhadores	,005	,112	,045	,964
Eficácia da função diretiva	,486**	,071	6,851	,000
Incentivos financeiros	,146*	,060	2,415	,017
Confiança organizacional e interpessoal	,040	,133	,297	,767
Eficácia dos mecanismos de participação	,261*	,088	2,965	,003
Colaboração com a envolvente externa	-,372**	,097	-3,843	,000
Relação com os extremos da cadeia de valor	,247**	,076	3,249	,001

Nota. $R^2 = 0,554$; $R^2_a = 0,540$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

A análise efetuada permitiu identificar a “Eficácia da função diretiva”, os “Incentivos financeiros”, a “Eficácia dos mecanismos de participação”, a “Colaboração com a envolvente externa”, e a “Relação com os extremos da cadeia de valor” como preditores significativos da satisfação.

Este modelo é altamente significativo e explica uma considerável proporção da variabilidade da satisfação ($F(7, 231) = 40,950; p < 0,001; R_a^2 = 0,540$).

A regressão estimada revela que apenas dois coeficientes do Capital Humano são estatisticamente significativos: “Eficácia da Função diretiva” ($p < 0,001$) e “Incentivos financeiros” ($p < 0,05$); apenas um coeficiente do Capital Estrutural é significativo, nomeadamente, a “Eficácia dos mecanismos de participação” ($p < 0,05$) e que os dois fatores do Capital Relacional são significativos: “Colaboração com a envolvente externa” ($p < 0,001$) e “Relação com os extremos de valor” ($p < 0,001$).

Ao contrário do que seria esperado o coeficiente da variável “Colaboração com a envolvente externa” tem um sinal negativo. Provavelmente, quando tomadas todas as variáveis em conjunto, uma centralização excessiva na relação com os stakeholders externos, nomeadamente, aliados, fornecedores e clientes contribui para uma menor satisfação destes últimos. Ou seja, pode deduzir-se que a melhoria da satisfação do cliente em unidades hoteleiras passará pelos colaboradores, especificamente, pela criação e desenvolvimento de ambientes de trabalho pautados por relações de confiança, participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, capacidade e competência das chefias e incentivos financeiros.

Comparando directamente as magnitudes dos respectivos coeficientes, nesta regressão, nota-se a preponderância da “Eficácia da função diretiva” enquanto fator que melhor explica a satisfação dos clientes.

No seu conjunto, as variáveis explicam uma considerável proporção da variabilidade da satisfação $R_a^2 = 0,540$.

Na tabela 14 apresenta-se o modelo resultante da análise de regressão com todas as dimensões do Capital Intelectual, a Categoria e a Localização como variáveis independentes e a Satisfação do cliente como variável dependente.

Tabela 14. Modelo de Regressão entre o Capital Intelectual, a Localização e a Categoria e a Satisfação

Variável Dependente Satisfação	Coeficientes não Estandarizados		t	p-value
	B	Erro Padrão		
Constante	3,875	,303	12,805	,000
Formação e talento dos trabalhadores	,011	,108	,102	,919
Eficácia da função diretiva	,446**	,068	6,531	,000
Incentivos financeiros	,154*	,058	2,672	,008
Confiança organizacional e interpessoal	,018	,128	,144	,885
Eficácia dos mecanismos de participação	,224*	,085	2,651	,009
Colaboração com a envolvente externa	-,340*	,093	-3,645	,000
Relação com os extremos da cadeia de valor	,226*	,073	3,106	,002
Localização	,118**	,029	4,129	,000
Categoria	,056*	,023	2,386	,018

Nota. $R^2 = 0,596$; $R^2_a = 0,580$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

Da análise resulta que as variáveis “Eficácia dos mecanismos de participação”, a “Eficácia da função diretiva”, a “Localização”, os “Incentivos financeiros”, a “Colaboração com a envolvente externa”, a “Relação com os extremos da cadeia de valor” e a “Categoria” como preditores significativos da satisfação.

O modelo é altamente significativo e explica uma elevada proporção da variabilidade da satisfação ($F(9, 229) = 37,574$; $p < 0,001$; $R^2_a = 0,580$).

No geral, os resultados obtidos indicam que o capital humano, nomeadamente, as dimensões Incentivos financeiros e Eficácia da função diretiva são preditoras da satisfação dos clientes, confirmando-se parcialmente a hipótese 1. Quando adicionadas as variáveis

Localização e Categoria, verifica-se que a proporção de variabilidade explicada pelo modelo aumenta ligeiramente.

Em relação ao capital estrutural, os resultados demonstram uma relação estatisticamente significativa entre este e a satisfação dos clientes, confirmando-se a hipótese 2. Quando adicionadas as variáveis Localização e Categoria verifica-se um ligeiro aumento na proporção da variabilidade explicada pelo modelo.

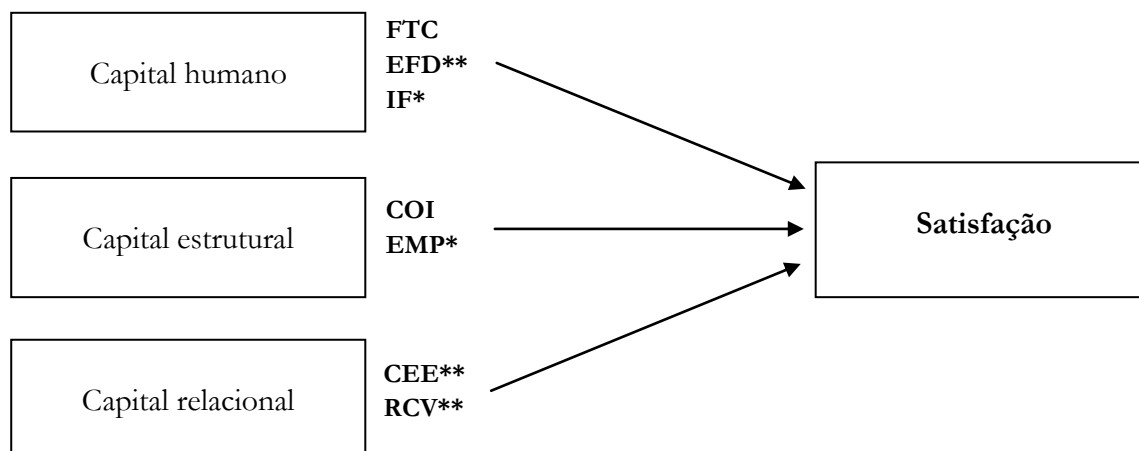
De forma semelhante, foi encontrada uma relação estatisticamente significativa entre o capital relacional e a satisfação dos clientes, confirmando-se a hipótese 3. Quando adicionadas as variáveis Localização e Categoria verifica-se também um ligeiro aumento na proporção da variabilidade explicada pelo modelo.

Tomando como variáveis independentes todas as dimensões dos três capitais (humano, estrutural e relacional) verifica-se que as dimensões Eficácia dos mecanismos de participação (capital estrutural), Incentivos financeiros, Eficácia da função diretiva (capital humano), Colaboração com a envolvente externa e Relação com os extremos da cadeia de valor (capital relacional) contribuem para explicar 54% da variabilidade da satisfação. Importa referir que, neste modelo, as dimensões Formação e talento dos trabalhadores (capital humano) e Confiança organizacional e interpessoal (capital estrutural) não predizem a satisfação dos clientes. O modelo final pode observar-se na figura 2.

Quando adicionadas as variáveis Categoria e Localização, verifica-se um ligeiro aumento na proporção de variabilidade explicada pelo modelo.

Para além disso, foi possível encontrar uma relação entre a satisfação dos clientes e a categoria da unidade hoteleira.

Figura 3. **Modelo Final**



Nota. * $p < 0,05$; ** $p < 0,001$

Legenda:

FTC – Formação e Talento dos Colaboradores
EFD - Eficácia da Função Diretiva
IF– Incentivos Financeiros
COI – Confiança Organizacional e Interpessoal
EMP - Eficácia dos Mecanismos de Participação
CEE – Colaboração com a Envolveente Externa
RCV – Relacionamento com os Extremos da Cadeia de Valor

V. Conclusão

Ao longo deste trabalho pretendeu-se conduzir uma análise à relação existente entre o capital intelectual e a satisfação dos clientes nas unidades hoteleiras do Porto, Norte de Portugal e Galiza. Os serviços de hotelaria são constituídos por uma rede complexa de ofertas e com muitos participantes. Neste sentido, é importante compreender o que procuram os usuários destes serviços, como avaliam a qualidade e que fatores são importantes para a sua satisfação. Especificamente pretendia-se encontrar os aspetos determinantes do capital intelectual na satisfação do cliente, propiciando às unidades hoteleiras formas de melhorar e potenciar os seus resultados.

A análise levada a cabo permitiu extrair algumas conclusões. Os resultados sugerem que o capital humano influencia a satisfação dos clientes, nas dimensões Incentivos financeiros e Eficácia da função diretiva. Isto é, os Incentivos financeiros assim como as capacidades e competências dos trabalhadores são fatores capazes de potenciar a satisfação dos clientes. Provavelmente, as organizações que apostem e deem valor à qualidade dos seus recursos humanos estarão a incentivar o desempenho mais eficaz das tarefas e, consequentemente a promover a satisfação dos seus clientes.

De forma semelhante, os resultados apontam para uma relação entre o capital estrutural e a satisfação dos clientes. Fatores como o ambiente de trabalho, as relações, as normas e procedimentos, assim como, o suporte organizacional na criação de conhecimentos são preditores da satisfação dos clientes. Quando os clientes percebem um bom ambiente de trabalho, com normas e procedimentos claros e o suporte da organização para com os seus trabalhadores, então maior será a sua satisfação quanto ao serviço prestado.

Foi ainda encontrada uma relação entre o capital relacional e a satisfação dos clientes, indicando que, as relações com os diferentes stakeholders são importantes na determinação da satisfação dos clientes. Portanto, relações positivas com os agentes internos e externos, como os trabalhadores, os clientes, os fornecedores e outras instituições e a partilha de conhecimentos entre os mesmos cria valor para as organizações e, consequentemente, potencia a relação com os seus clientes, melhorando a sua satisfação.

Estes resultados vão de encontro ao estudo realizado por Guchait, Namasivayam e Lei (2011). Os autores concluíram que, na área dos serviços, a gestão do conhecimento

influencia significativamente a satisfação dos clientes. Considerando que o capital intelectual engloba conhecimentos adquiridos e acumulados de uma organização, a sua gestão eficaz potencia a relação com o cliente uma vez que este avalia o serviço recebido de forma positiva (Guchait, Namasivayam, & Lei, 2011).

Posteriormente procedeu-se à análise da relação entre o capital intelectual em todas as suas dimensões as variáveis sociodemográficas Localização e Categoria e a satisfação dos clientes. Os resultados obtidos indicam que a criação e desenvolvimento de conhecimentos, os Incentivos financeiros, a Eficácia da função diretiva, as Relação com os extremos da cadeia de valor e a Colaboração com a envolvente externa a par com a localização e a categoria da unidade hoteleira são fatores a ter em conta na promoção da satisfação dos clientes. Estes dados vêm portanto reforçar a importância da gestão eficaz do conhecimento e das Relação com os extremos da cadeia de valor no desenvolvimento de estratégias capazes de aumentar a satisfação dos clientes.

Importa salientar que, quando consideradas em conjunto todas as dimensões do capital intelectual, a dimensão Colaboração com a envolvente externa relaciona-se de forma negativa com a satisfação dos clientes. Embora não tenham sido encontrados estudos que corroborem estes dados, eles chamam a atenção para a importância dos stakeholders na gestão da satisfação dos clientes. Mais estudos são necessários no sentido de aprofundar o estudo desta relação.

Assim, estes resultados trazem diversas implicações para os atores e responsáveis organizacionais na indústria hoteleira na medida em que permitem apurar alguns aspetos importantes a ter em conta no sentido de melhorar a satisfação dos clientes. A indústria hoteleira é fortemente apoiada pelos seus recursos humanos e, consequentemente, a satisfação dos seus clientes vai depender em larga medida da forma como o serviço é prestado. Desta forma, a gestão do capital intelectual configura-se como uma importante estratégia na melhoria das relações entre estas organizações e os seus clientes.

Dentro deste contexto, a gestão eficaz do capital intelectual pode fazer com que os trabalhadores compreendam melhor as necessidades dos clientes, prestando um melhor serviço e, consequentemente, desenvolvendo a satisfação e lealdade dos clientes. Por outras palavras, as organizações capazes de gerir eficazmente o capital intelectual estarão a promover um serviço de excelência e, serão aquelas que proporcionarão maior satisfação aos clientes, melhorando a imagem organizacional junto de potenciais novos clientes,

tornando os consumidores mais esclarecidos, aumentando o seu poder económico e tornando-se fonte de vantagem competitiva.

Por outro lado, os resultados desta investigação podem fornecer a académicos, indicadores relevantes para a medição e estudo do capital intelectual e da sua relação com a satisfação dos clientes da indústria hoteleira, concluindo-se que os itens que compõem o primeiro, nas dimensões capital humano, estrutural e relacional, influenciam positivamente a segunda.

Os resultados obtidos são portanto encorajadores para estimular investigações futuras e aprofundar as relações encontradas dando sequência ao presente estudo para verificar e confrontar resultados.

Neste contexto, uma vez que este estudo foi centrado nas regiões Porto, Norte de Portugal e Galiza, num período de tempo limitado hoteleiros, será oportuna uma investigação idêntica, mas numa área maior e com outras características.

Uma outra linha de investigação poderá ser desenvolvida, tendo em vista a relação entre o capital intelectual, a satisfação dos cliente e ainda os resultados económico-financeiros das empresas em estudo.

Quanto à metodologia utilizada, recorreu-se à análise factorial. Contudo, quando se empregam processos de redução de dados, deve ter-se em atenção que são técnicas que não oferecem apenas uma solução, originando várias alternativas em função dos métodos seleccionados e do tipo de variáveis analisadas. No presente trabalho empírico a decisão foi baseada em critérios de natureza estatística, sugerindo-se a necessidade de desenvolver investigações académicas similares e tendo em conta os objectivos e natureza da investigação.

Para além disso, os dados desta investigação foram recolhidos num único momento temporal, como tal os resultados podem não ser tão conclusivos como é pretendido, pelo que se deve interpretar a informação com certa prudência. Tendo em conta as constantes mudanças ao nível da organização do trabalho e da própria indústria sugere-se a obtenção de dados em momentos diferentes. É necessário que em investigações futuras sobre este tema se recolham dados de uma amostra longitudinal, por forma a determinar a relação entre as variáveis ao longo do tempo.

Outra limitação tem a ver com o facto de apenas três dimensões do capital intelectual terem sido consideradas como fatores preditores. A introdução em investigações futuras de outras dimensões do capital intelectual como variáveis independentes seria um importante complemento para as conclusões obtidas.

Bibliografia

- Antunes, M. T. P. (2000). *Capital Intellectual*. São Paulo : Atlas.
- Armos, S. (2003). *Mensuração do Capital Intellectual – estudo de caso na empresa Converge – Tecnologias de Gestão, empresa de prestação de serviços em consultoria e treinamento*. Tese de Mestrado. Faculdade de Ciência Económicas, Porto Alegre.
- Aurier, Evrard & N’Goale G. (1998). *Valeur de consommation et valeur globale: une application au cas de la consommation cinématographique*: Conférence de l’association française du marketing, 16, Montréal.
- Baron, A. & Armstrong, M. (2007). *Gestão do Capital Humano*. Instituto Piaget, Lisboa.
- Bassan, C. C. & Hauschildt, R. (2005). Mensuração do Capital Intellectual: um desafio importante para a contabilidade. *Revista Eletrónica de Contabilidade*, 1 (2), 91-106.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- Bontis, N. (1999). Managing organizational knowledge by diagnosing intellectual capital: Framing and advancing the state of the field. *Int. J. Technology Management*, 18, (5-8), 433-455.
- Bontis, N.; Nicola, C.; Dragonetti, K. J. & Göran, R. (1999). The knowledge toolbox: A review of the tools available to measure and manage intangible resources. *European Management Journal*, 17 (4), 391-402.
- Bontis, N., Keow, W. C. C. & Richardson, S. (2000). Intellectual Capital and business performance in Malaysian industries. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (1), 85-100.
- Brás, F. A. (2007). Necessidade e dificuldades em valorizar o capital humano. *Revista de Estudos Politécnicos*, IV (7), 291-319.
- Cabrita, M. do R. (2009). *Capital Intellectual e Desempenho Organizacional*. Lisboa: Lidel – Edições Técnicas.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Chon, K. & Sparrowe, R. T. (2003). *Hospitalidade: conceitos e aplicações*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Cobra, M. (2005). *Marketing de serviços: Turismo, lazer e negócios*. São Paulo: Cobra.
- Curado, C. M. M. (2006). *O efeito mediador das estratégias de gestão do conhecimento entre componentes do Capital Intelectual: Um estudo realizado na indústria bancária portuguesa*, Tese de Doutoramento. Universidade Técnica de Lisboa, Portugal.
- Czepiel, J. & Rosenberg, L. (1973). Consumer Satisfaction: Concept and Measurement. *Working Paper*, New-York University.
- Damanpour, F. & William M. E. (1984). *Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag*. *Administrative Science Quarterly*, 29 (3), 392-409.
- Davenport, T. H. (1996). *Innovación de procesos : reingeniería del trabajo a través de la tecnología de la información*. Madrid: Díaz de Santos.
- Dewes, F.; Neves, F. M.; Jung, C. F. & Caten, C. S. (2011). *Ambientes e estímulos favoráveis à criatividade aplicada a processos de inovação de produtos*. 8.º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto (12, 13, 14 de Setembro). Porto Alegre, Brasil.
- Drucker, P. F. (2000). *A Organização do Futuro: Como Preparar hoje as empresa de Amanhã*. São Paulo: Futura.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *El Capital Intellectual: Cómo Identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Evrard, Y. (1993). La Satisfaction des Consommateurs: État des Recherches. *Revue Française du Marketing*, 144-145 (4-5), 53-66.
- Francini, W. S. (2002). A gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a empresa. *RAE-eletrônica*, 2 (1), 1-16.
- Garcés-González, R. (2011). La composición del capital intelectual. Una valoración sociológica. *Acta Universitaria*, 21 (3), 5-11.
- Garcia, E. V. & Bastos, R. V. G. (2004). *Análise Empírica da Informação Voluntária sobre Capital Intelectual no Sector Bancário Espanhol*. X Congresso de Contabilidade Relato Financeiro e

Responsabilidade Social (24 a 26 de Novembro de 2004). Lisboa: Centro de Congressos do Estoril.

Guchait, P., Namasivayam, K., & Lei, P-W. (2011). Knowledge management in service encounters: Impact on customers satisfaction evaluations. *Journal of Knowledge Management*, 15 (3), 513-527.

Huete, L. (1998) - Serviços & lucro. Lisboa: Edições AESE.

Hunt, H. Keith. (1977). CS/D-Overview and Future Research Directions. In: Cambridge, K. H., *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction* (455-489) MA: Marketing Science Institute.

Johnston, R. (2001). "Linking Complaint Management to Profit". *International Journal of Service Industry Management*, vol. 12, n.º 1, pp. 60-69.

Johnson, M.D.; Anderson & E.W., Fornell, C. (1995). Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework. *Journal of Consumer Research*, 21 (4), 695-707.

Joia, L. A. (2001). Medindo o Capital Intelectual. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 41 (2), 54-63.

Jones, M.A.; Mothersbaugh, D. L. & Beatty, S. E. (2000). Switching Barriers and Repurchase Intentions in Services. *Journal of Retailing*, 76 (2), 259-275.

Kotler, P. & Andreasen, A. (1996). *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (5.^a ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Kristensen, K.; Martensen, A. & Gronholdt, L. (1999). Measuring the Impact of Buying Behaviour on Customer Satisfaction. *Total Quality Management*, 10, (4-5), 602-614.

Lima, C. S. & Urbina, L. M. S. (2002). Eficiência Competitiva através de Investimentos em Capital Human. XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção (23 a 25 de Outubro), Curitiba.

Lopes, A., & Matos, F. (2006). Avaliação do Programa REDE, Gest-in. Lisboa: ISCTE.

- López-Cabarcos, M. Á. & Grandía-Dopico, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas: algunas reflexiones y experiencias*. (1ª ed.). La Coruña: Netbiblo.
- Lucas, D. R.; Lucas, D. da S. & Júnior, V. U. (2009). Capital Intelectual: Conhecimento, Habilidades e Competências que Geram Receitas: XII SEMEAD – Empreendedorismo e Inovação (27 e 28 de Agosto de 2009). São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Marôco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS* (5.ª ed.). Statistics.
- Marques, É. Ferreira. (2003). *A gestão estratégica nas pequenas e médias empresas supermercadistas através do uso da ferramenta gerenciamento por categoria*. São Carlos: UFSCar.
- Martins, E. (2000). O Capital Intelectual integra o Goodwill. IOB – Informações Objetivas: *Temática Contábil e Balanços*.
- Merino J.D.G; Zambrano, L.G. & Castellanos, A.R. (2012). Impact of relational capital on business value. Proceedings of the European Conference on Knowledge Management, ECKM, 735-741.
- Miranda, C., (2007). *Qualidade do Serviço e Satisfação do Cliente*. Tese de Mestrado em Marketing. Universidade Católica Portuguesa, Faculdade de Economia e Gestão. Porto, Portugal.
- Mittal, V. & Kamakura, W.A. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*, 38 (1), 131-142.
- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17 (4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1992). An Investigation of the Attribute Basis of Emotion and Related Affects in Consumption: Suggestions for a Stage-Specific Satisfaction Framework. *Advances in Consumer Research*, 19 (2), 237-244.
- Paiva, S.B. (1999). O Capital Intelectual e a contabilidade: o grande desafio no alvorecer do terceiro milênio. *Revista Brasileira de Contabilidade*., 117.

- Pereira, M.S.; Fiúsa, J. L. A. & Ponte, V. M. R. (Eds.) (2004). Capital intelectual e mensuração: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicação (7 e 8 de Outubro de 2004): Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Piqueras, J. R. (2003). *La Formación de la Satisfacción / Insatisfacción del Consumidor*. Tese de Doutoramento. Universidade de Valencia, Faculdade de Economia, Espanha.
- Prahalad, C.K., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ramsaram-Fowdar, (2007). Developing a Service Questionnaire for the Hotel Industry in Mauritius, *Journal of Vacation Marketing*, 13, 19-27.
- Reis, E.; Melo, P.; Andrade, R. & Calapez, T. (1997). Estatística Aplicada. Lisboa: Edições Sílabo.
- Rezende, Y. (2002). Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. *Revista Ciência da Informação*, 31 (1), 75-83.
- Sánchez, M. P.; Chaminade, C. & Olea, M. (2000). Management of intangibles: an attempt to build a theory. *Journal of Intellectual Capital*, 1 (4), 312-327.
- Santos-Rodrigues, H. M. D. S.; Dorrego, P. F. F. & Fernández, C. M. F. J. LA. (2009). *La influencia del capital intelectual en la capacidad de innovación de las empresas del sector de automoción de la eurorregión galicia norte de Portugal*. Tese de Doutoramento. Universidade de Vigo, Espanha.
- Skogland, I. & Siguaw, J. (2004). Are Your Satisfied customers loyal? *Cornel University*, 45.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual – A Nova vantagem Competitiva das Empresas*. (8ª ed.). Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Stewart, T. A. (1999). *Capital Intelectual – A Nova Riqueza das Organizações*. (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.

- Sullivan, P. H. (2000). *Value-driven intellectual capital: How to convert intangible corporate assets into market value*, Wiley.
- Westbrook, R.A. & Reilly, M.D. (1983). *Value-Percept Disparity: An Alternative to the Disconfirmation of Expectations Theory of Consumer Satisfaction*. Advances in Consumer Research. Bagozzi, R.P. and Tybout, A. M. (ed.), Ann Arbor, MI: Association for Consumer Research, 10, 256-261.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153.

Anexos

Anexo 1 - Questionário – Versão Final

Avaliação do Capital Intelectual:

Aplicação às unidades Hoteleiras de 1 a 5 estrelas na Região Norte de Portugal e Galiza

INQUÉRITO A UNIDADES HOTELEIRAS

Junho 2013

Estimado/a senhor/a:

O presente questionário faz parte do trabalho desenvolvido no âmbito da tese de Mestrado intitulada: “*A relação existente entre o Capital Intelectual e a Satisfação do Cliente nas Unidades Hoteleiras do Porto, Norte de Portugal e Galiza*”, desenvolvido pelo mestrando na Escola Superior de Tecnologia e Gestão, sob a orientação dos Professores Dra. Helena Rodrigues e Mestre Nino Fonseca.

Dada a importância do setor da Hotelaria e Restauração na região Norte de Portugal, este projeto pretende contribuir para a busca de vantagens competitivas sustentáveis. Baseando-nos na fundamental, e reconhecida, potencialidade do **Capital Intelectual** como fonte de valor empresarial e da **Satisfação** como fonte de vantagem competitiva das empresas, o objetivo deste trabalho é desenvolver um instrumento de medida da **incidência do capital intelectual na satisfação do cliente das unidades hoteleiras**.

Para cumprir este nosso objetivo, pedimos-lhe que responda ao presente questionário, agradecendo-lhe que dispense parte do seu precioso tempo. As suas respostas constituem a fonte de conhecimento que nos falta e que julgamos crucial.

Agradecemos desde já a sua colaboração. Saudamo-lo atentamente.

Hélder José Marques Caridade

Aparte das preocupações de ordem teórica, este trabalho, tem uma grande preocupação de ordem prática. Assim, é nossa pretensão, através de este questionário, encontrar os aspetos determinantes do **Capital Intelectual na Satisfação do Cliente**, propiciando assim, às unidades hoteleiras a melhoria dos seus resultados.

O nível de análise deste questionário é a **unidade hoteleira**, centrando-se nos funcionários das áreas de **Alojamento e Restauração**.

Portanto, deve, em geral, ir assinalando uma das cinco casas que considerar corresponder mais fielmente à situação da sua empresa.

O questionário é constituído por um grupo de perguntas que procuram caracterizar os distintos elementos do **CAPITAL INTELECTUAL** (Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional);

A sua participação é crucial par o avanço da pesquisa sobre esta matéria. Por tanto, por favor, responda ao questionário seguindo as instruções. Responda de forma aberta e sincera a todas as questões.

As suas respostas são confidenciais e serão utilizadas apenas de forma agregada, garantindo a confidencialidade das mesmas. Os dados pessoais solicitados são utilizados unicamente para fins administrativos e comparativos.

Nome da empresa:

Classificação / Tipologia:

Informação individual

Por favor complete o seguinte quadro com os dados relativos ao director que vai responder a este questionário. A informação é confidencial e será utilizada apenas para fins administrativos e comparativos.

Nome:

Cargo:


Telefone:


A.) Capital Intellectual

O seguinte bloco de questões é referente ao **Capital Intellectual** da sua empresa. Este está repartido em três secções que versam o Capital Humano, Capital Estrutural e Capital Relacional.

A.1.) Capital Humano


Dos seguintes aspectos, que pretendem retratar o **Capital Humano** da sua empresa, assinale com uma cruz, a valorização que realiza de cada um dos itens.



Descrição	Valorização				
	<i>Nada de acordo</i>  <i>Totalmente de acordo</i>				
1 - A satisfação do cliente é um princípio básico da nossa unidade hoteleira.	-				+
2- A satisfação dos clientes é incrementada através de Incentivos financeiros aos nossos colaboradores.	-				+

Descrição	Valorização				
	<i>Nada de acordo</i>  <i>Totalmente de acordo</i>				
3 - Geralmente os nossos empregados limitam-se a executar tarefas demonstrando pouca preocupação em perceber qual o impacto que as mesmas terão no grau de satisfação dos nossos clientes.	-				+
4- A satisfação dos clientes é um factor crucial para satisfação dos nossos colaboradores com a nossa unidade hoteleira.	-				+
5- Grande parte do valor da nossa unidade hoteleira depende da preocupação dos nossos colaboradores em prestar um serviço de qualidade para a obtenção da satisfação dos nossos clientes.	-				+
6- Os colaboradores da nossa unidade hoteleira contribuem para encontrar soluções que permitam elevar o grau de satisfação dos nossos clientes.	-				+
7- A nossa unidade hoteleira não penaliza os erros cometidos pelos colaboradores que impeçam a obtenção da satisfação dos nossos clientes.	-				+
8- Se certos colaboradores deixassem a nossa unidade hoteleira teríamos problemas ao nível da satisfação dos clientes.	-				+
9- Os nossos chefes de secção são hábeis a influenciar os restantes colaboradores para que se empenhem voluntariamente e apliquem a sua iniciativa para obter a satisfação do cliente.	-				+
10- Os nossos chefes de secção preocupam-se com a fidelização dos nossos clientes.	-				+
11- Os nossos colaboradores têm uma elevada formação especializada para a tarefa ou função que desempenham na empresa.	-				+
12- Os nossos colaboradores são considerados os melhores da nossa indústria devido à sua formação.	-				+
13- Os nossos colaboradores têm muitas habilidades para a actividade que desempenham.	-				+
14- Os nossos colaboradores são talentosos.	-				+

A.2.) Capital Estructural



Dos seguintes aspectos, relativos ao Capital Estrutural da sua empresa, assinale com uma cruz a sua valorização de cada um dos itens.


Descrição	Valorização				
	<i>Nada de acordo</i>  <i>Totalmente de acordo</i>				
15- Consciente, ou inconscientemente, a cultura da nossa empresa é o reflexo do líder, ou directivo.	-				+
16- Vejo a nossa unidade hoteleira preocupada em desenvolver mecanismos de trabalho com vista à satisfação dos nossos clientes	-				+
17- A nossa unidade hoteleira tem um ambiente de trabalho que propicia a participação activa das pessoas na obtenção da satisfação dos nossos clientes.	-				+
18- Existe um elevado grau de confiança entre as pessoas da nossa unidade hoteleira.	-				+
19- Todos os colaboradores são vistos como “iguais/pares”.	-				+
20- Os nossos colaboradores são abertos a revelar os seus verdadeiros pensamentos e a propor ideias e soluções com vista à satisfação do cliente através de interacções formais e informais com os restantes membros.	-				+
21- Os nossos colaboradores confiam nas pessoas que tomam as decisões estratégicas da empresa.	-				+
22- Os nossos colaboradores confiam nos directores funcionais da unidade hoteleira.	-				+
23- Os nossos colaboradores confiam na organização.	-				+
24- Na nossa unidade hoteleira existem grupos de melhoria que facilitam a satisfação dos nossos clientes.	-				+
25- Os nossos colaboradores fazem sugestões com vista à satisfação dos nossos clientes.	-				+
26- As sugestões propostas pelos colaboradores são quase todas implantadas.	-				+
27- Existe na nossa unidade hoteleira um departamento orientado para a satisfação do cliente	-				+

Descrição	Valorização				
	<i>Nada de acordo</i>   <i>Totalmente de acordo</i>				
28- Conseguimos extrair valor do processo de análise de satisfação dos nossos clientes.	-				+
29- A nossa unidade hoteleira tem um conjunto de processos e procedimentos centrados em impulsionar o nível de satisfação dos nossos clientes	-				+
30- Utilizamos descrições detalhadas das tarefas (<i>Job descriptions</i>), dos procedimentos, e das políticas para guiar a acção dos colaboradores.	-				+
31- A maioria das decisões da nossa unidade hoteleira devem ser aprovadas pela direcção geral.	-				+
32- Os nossos colaboradores são contratados e formados para desenvolver uma tarefa específica num departamento específico.	-				+

A.3.) Capital Relacional

Dos seguintes aspectos do **Capital Relacional** da sua empresa, assinale com uma cruz a sua valorização de cada um dos itens.

Descrição	Valorização				
	<i>Nada de acordo</i>   <i>Totalmente de acordo</i>				
33- A nossa unidade hoteleira utiliza Relação com os extremos da cadeia de valor com clientes para atingir a satisfação dos mesmos.	-				+
34- A nossa unidade hoteleira utiliza Relação com os extremos da cadeia de valor com fornecedores para atingir a satisfação dos nossos clientes.	-				+
35- A nossa unidade hoteleira utiliza Relação com os extremos da cadeia de valor com competidores garantir a satisfação dos nossos clientes.	-				+
36- A nossa unidade hoteleira colabora com instituições de conhecimento (como universidades, laboratórios de I&D, etc.) por forma a garantir a satisfação dos nossos clientes.	-				+
37- A nossa unidade hoteleira mantém (intensos, contínuos e estruturados) acordos de colaboração com aliados para desenvolver soluções com vista à satisfação dos nossos clientes.	-				+
38- Devido à nossa preocupação com a satisfação o número de novos clientes tem crescido ano após ano.	-				+

Descrição	Valorização				
	<i>Nada de acordo</i>  <i>Totalmente de acordo</i>				
39- Os nossos fornecedores são uma importante fonte na satisfação dos nossos clientes.	-				+

O questionário termina aqui.

Muito obrigado.